

## Rola kultury organizacji i nowoczesnego przywództwa w kontekście cyfrowej transformacji.

Z Pawłem Prasulą, prezesem zarządu EIP, rozmawiamy o zmianach, których firma musi dokonać, aby projekty cyfrowej transformacji się powiodły; niezbędnej – w nowoczesnej organizacji – spłaszczonej kulturze organizacyjnej oraz jej wpływie na pracowników; typach władzy i dopasowaniu ich do cyfrowej firmy; walce o talenty we współczesnym świecie oraz tym, czym jest przywództwo w kontekście zmian organizacyjnych będących efektem procesów cyfrowej transformacji.

---

Czym dla Ciebie jest pojęcie digital transformation? Co się za nim kryje?

Gdybym zapytał córkę, czym jest digital? To odpowie, cyfryzacją. Gdy zaś zapytam o transformację, to powie – przemianą. Ale na pytanie o cyfrową transformację raczej nie będzie znała odpowiedzi. Na tym polega trudność w określeniu sformułowania, na które składają się te dwa słowa. Zacząłem zastanawiać się o co chodzi w hasłach pojawiających się w związku z cyfrową transformacją – Agile, zwinny Scrum, Kanban. Wszystkie one wspierają digital transformation.

Dokonując wspomnianej przemiany, dotykamy jednak nie tylko tematów związanych ze zwinnością zespołów, lecz także pozyskiwaniem talentów oraz przywództwa. Słowo „transformacja” możemy zastąpić innym – „zaufanie”. Rynek jest szybki, otoczenie biznesowe szybko się zmienia, dochodzi więc do redefinicji pojęć i strategii w firmach. Zastanawiamy się, jak zyskać przewagę konkurencyjną, jak dokonać cyfrowej transformacji. Czy cyfrowa transformacja jest całkowicie nowym pojęciem, czy może firmy miały już do czynienia z podobną zmianą?

Myślę, że za jej początki można uznać ideę High Performance Company, czyli organizacji wysokiej wydajności w zakresie tworzenia nowych produktów. W obu przypadkach musimy odpowiedzieć na te same pytania: Jakiej kultury potrzebujemy, a jaką mamy? Jakie aspekty organizacji muszą się zmienić? Jakie zmiany i w jaki sposób należy wprowadzić? Dziś te same pytania dotyczą liderów, którzy chcą dokonać cyfrowej transformacji. Wiele firm boryka się z tymi samymi problemami co wcześniej organizacje High Performance.

Jakie to problemy?

Jednym z nich jest fakt, że kierownicy wyższego rzędu bardzo często – po zakończeniu cyfrowej transformacji – ponownie zaczynają bić się o władzę i strefy wpływów. Efektem może być porażka całego projektu.

Jak powinna wyglądać kultura cyfrowo przetransformowanych organizacji?

Nie ma czegoś takiego, jak kultura cyfrowa w cyfrowej organizacji. Pierwszy człon tego sformułowania odnosi się bowiem do ludzi, a drugi do wykorzystywanych narzędzi. To się nie łączy ze sobą. Dużą rolę w tworzeniu nowej kultury mają jednak obecni liderzy. Już kilka lat temu w USA decydowali oni o tym, aby – co jakiś czas – zmieniać skład poszczególnych zespołów, zmieniać ich przywódców, by w ten sposób poszerzać ich perspektywy. Przykładowo, osoby doradzające w tworzeniu PoC muszą zostać wyłączone z uczestnictwa we wdrożeniu zmiany po stronie klienta. Nie możemy doprowadzić do sytuacji, gdy podążają one wyłącznie za prestiżem – ja projekt wymyśliłem i ja go zrealizowałem.

Czy można zidentyfikować model władzy sprzyjający cyfrowej transformacji?

Jeżeli zidentyfikujemy przynależny do danej osoby model władzy – stojące za nim przyczyny dążenia do niej – to możemy, z dużym prawdopodobieństwem, określić czy cyfrowa transformacja naszej organizacji powiedzie się, czy nie. Mamy cztery główne typy władzy. Jest władza dla prestiżu, która jest sama dla siebie celem. Druga, która przedkłada – poza prestiżem – korzyści osobiste. Jest też władza, w której – dla osiągnięcia korzyści osobistych – celem jest stworzenie jakiegoś dzieła. Ostatnim typem władzy jest służba dla dobra wspólnego.

Tych, którzy działają wyłącznie dla prestiżu, należy usunąć z firmy. Cyfrowa transformacja wymaga bowiem spłaszczenia hierarchii. Bez tego nie da się jej wdrożyć. A w „spłaszczonej” organizacji nie ma prestiżu będącego efektem sprawowanej władzy. Pojawia się za to lider, który doradza, ale nie bierze odpowiedzialności za wszystko. W płaskiej strukturze pracownicy powinni sami podejmować decyzje. Bez tego nie będą wychodzili z własnymi inicjatywami, nie będą próbowali realizować własnych pomysłów, myśleć „out of the box”. Firma – zwłaszcza ta, która dokonała cyfrowej transformacji – musi nagradzać za podejmowanie ryzyka. Nawet jeśli pracownik ostatecznie popełni błąd. Nagradzanie tego typu prób jest właśnie rolą współczesnego lidera. Nie robiąc tego, doprowadzamy do sytuacji wyuczonej bezradności. Dzieje się tak, jeśli lider źle rozumie siebie i cele transformacji. Trzeba również pamiętać, że we współczesnym świecie odchodzi się od – dobrego w dziewiętnasto- i dwudziestowiecznej fabryce – modelu współzawodnictwa, bicia rekordów. Teraz pożądana jest współpraca. Do tego konieczne jest jednak zaufanie. Musimy opowiedzieć się za ludźmi i dążyć do ideałów stojących za holakracją i turkusową organizacją. Tymczasem holakracja i organizacja turkusowa „wyrzucają” z organizacji wilki, czyli osoby podążające za prestiżem. Zarząd powinien odsuwać takie osoby od cyfrowej transformacji, co przyspieszy proces zmiany. Dzięki temu jednak rodzą się młode talenty w firmie. Koszt błędów w zarządzaniu związany z podążaniem za prestiżem będzie dużo większy, niż zyski

osiągane przez nawet najbardziej efektywne osoby działające w zgodzie z takim typem władzy.

Pamiętajmy, że równouprawnienie – niezbędne w płaskiej strukturze – uznają osoby o wyjątkowej kulturze osobistej. Stąd pojęcie kultury, ale ludzkiej, nie cyfrowej. Kultury transformacji skierowanej na zaufanie i budowanie tożsamości. Jest to o tyle ważne, że przez ostatnie 10 lat poruszamy się na kurczącym się rynku talentów, które drenują największe firmy. Coraz mniej jest dostępnych talentów. Trzeba więc nauczyć się budować z nimi relacje. A tego nie potrafią menedżerowie, którzy pracują dla prestiżu. Umiejętności te weryfikują analizy, takie jak ocena 360 stopni. Musimy nauczyć się identyfikować menedżerów dopasowanych do nowej, spłaszczonej struktury.

Jak zadbać o talenty?

Aby nie stracić talentów, musimy zadbać o ich rozwój w czasie, także po zakończonej, cyfrowej transformacji. Nam, w EIP udaje się wygrywać walkę o talenty, dbając m.in. o jasną ścieżkę kariery, aż do szczebla Partnera Zarządzającego w naszej Grupie.

Cyfrowa transformacja to również przejście z fazy zastanej w kreatywną. Mniej ważne są narzędzia, a bardziej głos pracowników. W High Performance Company mieliśmy do czynienia z walką na zasobach dodatkich, biliśmy się o ludzi, którzy byli dostępni. Teraz bijemy się o pracowników, których nie ma. Nie możemy „kupić” nowych ludzi, a jeśli nawet nam to się uda, to nie wystarczy to do tego, aby zakorzenili się w naszej organizacji.

Niezależnie od wielkości firmy, należy też patrzeć na kulturę organizacyjną i obowiązujący w firmie kodeks etyki. Musimy także stworzyć dokumenty, w których określamy cel cyfrowej transformacji. Po zakończeniu tego procesu, zarządy mają większą szansę na znalezienie i przygotowanie następcy, który przejmie po nich sukcesję. Prawdziwą wartością firmy powinno być nauczanie i mentoring pracowników.

O jakie talenty dziś walczymy?

Przede wszystkim o ludzi „ambitnych”, którzy stawiają sobie wysokie cele osobiste i zawodowe. Organizacja musi również stawiać przed sobą wysokie cele. Ambitni nie chcą pracować w „nieambitnej” firmie. Drugi typ pożądanых talentów to „zainspirowani”. Są zaangażowani i podążają za liderem. Muszą więc widzieć określoną wizję i strategię firmy. Muszą być przekonani, że są jej częścią, czuć wartość wynikającą z ich pracy. Kolejny typ to pracownicy „odpowiedzialni”. Chcą czuć, że od nich zależy realizacja celów – organizacji i własnych. Firma zaś musi budować w nich ciągłe przekonanie, że realizuje konsekwentnie kamienie milowe. Pożądane są też osoby „zorientowane na osiągnięcia” – spełniające lub nawet przekraczające wymagania dotyczące wydajności pomimo wyzwań. Ich wyjątkowa

wydajność powinna być odpowiednio nagradzana, a słaba nie powinna być tolerowana. Inna kategoria to osoby „wspierające”, które są mentorami, rozwijają siebie, podwładnych i innych dookoła.

Jak powinna wyglądać cyfrowo zmieniona organizacja?

Cyfrowa transformacja i „łowienie” talentów, to zabawa, w której strategia firmy musi zaadresować dwa aspekty. Kultura docelowa w cyfrowo przemienionej organizacji jest połączeniem zachowań związanych z aktywacją i zaangażowaniem pracowników oraz strategii. Nie można demotywować pracowników, kultywować ich wyuczonej bezradności i karać za to, kim są i jak działają. Nie możemy ich ciągle oceniać i okazywać brak zrozumienia. Dlatego tak ważna jest dziś psychologia i zaufanie oparte na prawdzie na temat tego, gdzie jesteśmy i w jakim kierunku idziemy. Do tego dochodzą oczywiście nowoczesne narzędzia oparte na dostępnej technologii – Big Data, Artificial Intelligence, IoT itd. Bez odpowiedniego zespołu nie uda się jednak stworzyć zwinnej organizacji, nawet mając najnowsze technologie.

Jakie są podstawowe elementy kultury cyfrowej organizacji?

Jest to rodzaj kultury pomagającej w uzyskaniu świadomości trzech, krytycznych atrybutów kultury wysokiej wydajności. Dzięki temu pracownicy i zespoły są zaangażowane, aby osiągnąć wyniki. Są do tego zobowiązani własną pracą oraz orientacją na cele – własne, projektowe, firmy. Gotowi są podążać tą drogą. Po drugie, osoby i zespoły pracują w sposób, który przyspiesza rozwój strategii organizacji. Po trzecie, środowisko organizacyjne i jego kontekst – przywództwo, projekt firmy, zarządzanie wydajnością, rozwój ludzi, zasoby, narzędzia, wizja i wartości oraz nieformalna interakcja – mają na celu wspieranie zaangażowania. Mają zachęcać do zachowań, które przyspieszą rozwój strategii organizacji. Ograniczamy zaś współpracę z pracownikami, którzy są zastali, którzy się nie wychylają, którzy wyuczili się bezradności, bo wcześniej zostali skarceni za własne inicjatywy.

Nie ma cyfrowej transformacji bez zmiany kultury organizacji. Ale co to znaczy?

Wiedząc, że cyfrowa transformacja ma moc, często wdrażana jest z wielkim sercem i zaangażowaniem. Ale przejście od programów pilotażowych do zakrojonych na szeroką skalę, napotka nieoczekiwane przeszkody. Główną z nich będzie zderzenie kulturowe na różnych poziomach – ludzkich, produktowych i procesowych. Bycie organizacją cyfrową to nie tylko posiadanie cyfrowych produktów, usług, procesów i interakcji z klientami, lecz także wspieranie – dzięki technologii – podstawowych operacji i potrzeb biznesu. Stanie się cyfrową organizacją wymaga zatem technicznej i mentalnej zmiany w czynnościach wykonywanych przez pracowników, ale również w ich indywidualnych zachowaniach i sposobach wchodzenia w interakcje z innymi osobami wewnątrz i na zewnątrz firmy.

Tradycyjne sposoby zarządzania, przywództwa i pracy często nie pasują. Są niekompatybilne z wdrażaną transformacją cyfrową. Przywódcy muszą uznać transformację cyfrową za fundamentalną, strategiczną zmianę paradygmatu. Jak każda główna transformacja, transformacja cyfrowa wymaga zaszczepienia kultury obsługującej zmiany, umożliwiając nadrzędną strategię firmy.

Osadzenie nowej kultury w cyfrowej organizacji jest wykonalne, ale wymaga jasnej metodologii oraz zdyscyplinowanej, mozolnej pracy. Zanim opiszemy plan działań, który doprowadzi nas do trwałej, stabilnej kultury, w pierwszych działaniach musimy odpowiedzieć sobie na pytanie, dlaczego wdrażamy zmianę i co ona przyniesie. Warto skorzystać tutaj z User Centered Design Canvas. Narzędzie to pomoże określić nasz cel. Nakieruje nas też na pytania: jak, dlaczego i kto? Pomoże zrozumieć cel transformacji, zdefiniować na czym będzie polegać i czym jest transformacja, określić potrzeby odbiorców transformacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji, zdefiniować obawy, odpowiedzieć sobie na pytanie: czy i jaką unikalną wartość niesie cyfrowa transformacja; poprawić komunikację dotyczącą zmian wewnątrz i na zewnątrz firmy.

Dużo mówisz o wartościach w kulturze organizacji. Dlaczego warto je wpajać?

Ponieważ obejmują one charakterystyczny dla tej kultury zestaw zachowań. Zdrowa kultura zapewnia kodeks postępowania i etykę, w których zawarte są jasne cele i wytyczne. Widzę trzy ważne powody, dla których warto zaszczepić kulturę opartą na wartościach w czasie cyfrowej transformacji. Ignorując kulturę samą w sobie – jako jasny zbiór zasad – firma ryzykuje po prostu niepowodzenie transformacji.

Z badanych przez Boston Consulting Group case study transformacji cyfrowych wynika, że nawet pięciokrotnie lepsze wyniki porównawcze miały firmy, które skupiły się na kulturze i jej wszystkich aspektach. Argumentem kolejnym za wspieraniem i wdrażaniem wartości w ramach kultury organizacji jest także potężny aspekt wydajności.

Prawie 80% firm, które skoncentrowały się na kulturze, osiągnęło dobre lub przełomowe wyniki. Natomiast żadna z organizacji, które zaniedbały skupienie się na kulturze, nie osiągnęła podobnej wydajności.

Jasne określenie wartości w kulturze firmy pozwala szybciej osiągać rezultaty. Organizacje cyfrowe działają szybciej niż tradycyjne, a ich bardziej płaska hierarchia – turkusowa lub holakracyjna – pomaga w szybszym podejmowaniu decyzji na bazie kodeksu etyki i kultury. Zdefiniowanie wartości służy jako kodeks postępowania, który daje pracownikom swobodę podejmowania decyzji, podejmowania ich natychmiast. W przypadku wielu organizacji cyfrowych ten kodeks postępowania sprowadza się do płaskiego skupienia na kliencie, co jest

dobrze, ale nie wystarczająco.

Czym – w kontekście tak rozumianej kultury wartości w cyfrowej organizacji – jest przywództwo? W jaki sposób powinni postępować liderzy?

Definiujące lidera cechy różnią się w zależności od firmy, branży i wielkości. Stopień analizy ryzyka firmy technologicznej nie jest taki sam, jak stopień ryzyka w firmie produkcyjnej. Zachęcanie do podejmowania ryzyka ma sprzyjać myśleniu poza schematem, oczywiście bez lekkomyślności lub naruszenia zasad firmy i kodeksu etyki. Lider powinien działać zgodnie z trzema hasłami – artykułuj, aktywuj, wyrównaj. To właśnie stało się na K2 w czasie pierwszego, zimowego zdobycia tego szczytu!

Zidentyfikowałem trzy kluczowe działania, które muszą podjąć liderzy. Przede wszystkim muszą oni zakomunikować, przedstawić jasno wymaganą do przeprowadzenia zmianę. Gdy firmy określają zachowania, które mają znaczenie i z którymi identyfikują się pracownicy, to organizacja może realizować cele, a silne struktury są bardziej skłonne do osiągnięcia skutecznych wyników. Jednak przywódcy często się na tym potykają. Liderzy muszą więc najpierw określić cechy docelowej kultury organizacji na podstawie strategii firmy i wyznaczonych celów oraz powodów, jakie stoją za procesem cyfrowej transformacji. Język i narzędzia, które wybiorą, powinny być jednoznaczne, zwłaszcza że coraz częściej interakcje pracowników z klientami, współpracownikami i partnerami nie są już bezpośrednie, co pokazał rok 2020.

Następnie liderzy muszą przeanalizować konkretne przypadki i zmodyfikować zachowania. Ten krok należy wykonać przez ocenę aktualnej kultury, czy to przez ankietę, wywiad, grupę docelową lub mix tych działań. Im lepsze narzędzia dobierzemy, tym lepsze będą efekty i mniej popełnionych błędów. Wreszcie przywódcy muszą zidentyfikować zagrożenia i – co za tym idzie – nakreślić wymagane zmiany w komunikacji związane ze zmianą kulturową. Wyjaśnienie kultury cyfrowej organizacji to podstawa. Liderzy powinni spojrzeć na branżę technologiczną. Przykładem będą wszystkie zwinne firmy rozwijające oprogramowanie. Jest to dobra wskazówka i drogowskaz. Zwinne zachowania – które zostały uruchomione wraz z technologią – wymuszające zwinne podejście zapoczątkowały transformację i wspierają nową kulturę organizacji. Wraz z oceną obecnych i docelowych zachowań udało się stworzyć nowy „kod kulturowy”. Warsztaty i plany działania pomogły zaszczepić nowe zachowania pracowników.

Czym więc różni się kultura organizacji tradycyjnej i cyfrowej?

Kultura tradycyjna oparta jest na hierarchii, gdzie władza i zespoły – lub jednostki konkurujące o zasoby – są pod wieloma względami sprzeczne z kulturą organizacji cyfrowych,

zwinnych. Tymczasem nowoczesne firmy działają z naciskiem na delegację, współpracę, nagrodę dla zespołów, które opracowały nowe, odważne pomysły. W EIP Group promowaliśmy innowacje, unowocześniając sprzęt i zmieniając wystrój środowiska pracy, aby było bardziej futurystycznie i inspirująco. Takim elementem jest również stworzenie w naszym biurze przy ul. Dąbrowskiego 30 w Warszawie kawiarni zamiast recepcji, a także miejsc do luźnej pracy zespołowej.

Jak w przypadku każdej transformacji, przywódcy kierujący transformacją cyfrową to często liderzy zajęci zagadnieniami bieżącymi. Mogą więc zaprzestać zmian i przeoczyć ludzi, zagubić ich lub stracić. Potrzebne jest więc spojrzenie z boku tylko po to, aby nie zastanawiać się, dlaczego wysiłek się nie udał. Warto go jednak podjąć, bo zachowania, które ucieleśniają kulturę cyfrowej organizacji, mają poważny wpływ na działania długofalowe. Stanowią też szczególne wyzwanie dla tradycji struktury władzy i podejmowania decyzji, dotychczasowych autorytetów oraz podstawowych poglądów na tematy konkurencji i współpracy pomiędzy pracownikami, partnerami i klientami.

Artykuł ukazał się w magazynie ITwiz